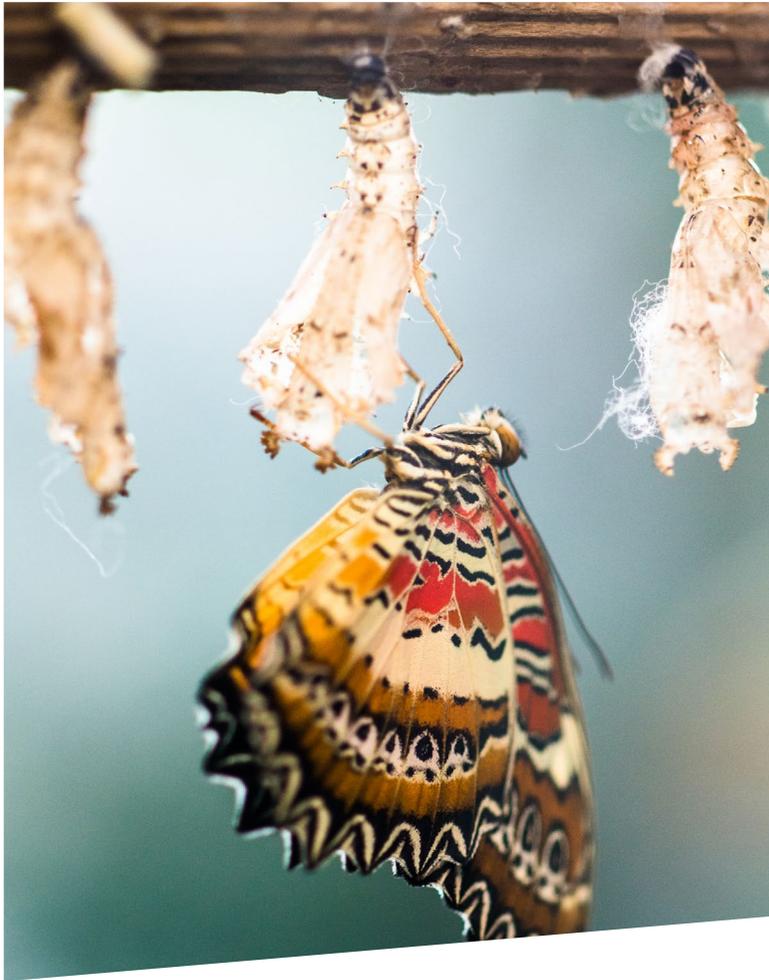


# In 10 Schritten digital

Ein Praxisleitfaden für Mittelständler

# Was bedeutet Digitale Transformation für Unternehmen eigentlich?



Die Digitale Transformation hat zwei Dimensionen. Eine ist die Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Das ist das tägliche Geschäft der IT-Branche. Die Perspektive ist vor allem auf höhere Effizienz, Margen und Produktivität, auf eine Senkung von Kosten und eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit gerichtet. Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen führt in der Regel zu so genannten »inkrementellen Innovationen«. Dies ist traditionell eine Stärke der deutschen Wirtschaft.

Die andere ist die Digitalisierung von Geschäftsmodellen. Dabei geht um die Anpassung bestehender und um die Entwicklung ganz neuer Produkte und Dienste. Häufig führt dies zu disruptiven Innovationen. Dies wiederum ist nicht unbedingt eine Stärke der deutschen Industrie. Im Gegenteil: Gerade die in Deutschland einzigartig starke, über mehr als hundert Jahre gewachsene ökonomische Basis kann die Entwicklung radikal neuer Produkte und Dienste erschweren. Sie erfordert die Bereitschaft, sich selbst zu kannibalisieren, bevor andere es tun. Meist sind es nicht die etablierten Unternehmen, die disruptive Innovationen hervorbringen. Es waren nicht die Kutschenbauer, die die ersten Autos entwickelten. Es war ein Freak aus Baden. Der Disruptor kommt oft von außen.

Die Digitalisierung der betrieblichen Abläufe ist ein evolutionärer Prozess, mit dem sich die Anwender Wettbewerbsvorteile herausarbeiten können. Ganz anders bei der Digitalisierung von Geschäftsmodellen. Hier wandeln sich die seit Jahrzehnten gewachsenen Märkte innerhalb kurzer Zeit – und zwar in vielen Fällen radikal.

Dieser Praxisleitfaden richtet sich an Inhaber und Führungskräfte mittelständischer Unternehmen und soll Ihnen ermöglichen, sich dem Thema Digitale Transformation ohne Berührungsängste Schritt für Schritt zu nähern.

# Wie digital ist der deutsche Mittelstand?



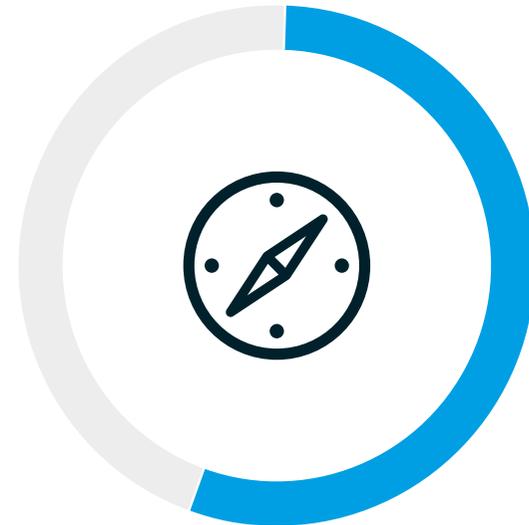
**72%**

der mittelständischen Unternehmen sehen die Digitale Transformation als eine der **zentralen Herausforderungen** an.

Gleichzeitig haben

**55%**

der mittelständischen Unternehmen **keine zentrale Digitalisierungsstrategie** und riskieren damit, den Anschluss an die Marktentwicklung zu verpassen.<sup>1</sup>



# 1

## Machen Sie Digitalisierung zur Chefsache

Die Digitalisierung muss Teil Ihrer Unternehmensstrategie werden und ist damit auf oberster Unternehmensebene anzusiedeln. Ob und welche Teile Ihres Unternehmens sich für die digitale Transformation eignen und demzufolge digitalisiert werden sollten, muss hier entschieden werden.

Dabei geht es nicht um eine einmalige Betrachtung, sondern vielmehr darum, einen konstanten, intensiven Change-Prozess im Unternehmen zu etablieren.



# 2

## Stellen Sie ein Digitalisierungsteam auf

Die digitale Transformation kann je nach Umfang einzelne Bereiche Ihres Unternehmens bis hin zum gesamten Geschäftsmodell betreffen. Bilden Sie ein Team aus allen Bereichs- und Abteilungsleitern sowie allen weiteren relevanten Mitarbeitern, das sich mit dem Thema Digitalisierung befasst und direkt an die Geschäftsleitung berichtet.

Benennen Sie falls notwendig einen **Chief Digital Officer (CDO)**, der alle Aktivitäten und Maßnahmen steuert und koordiniert.

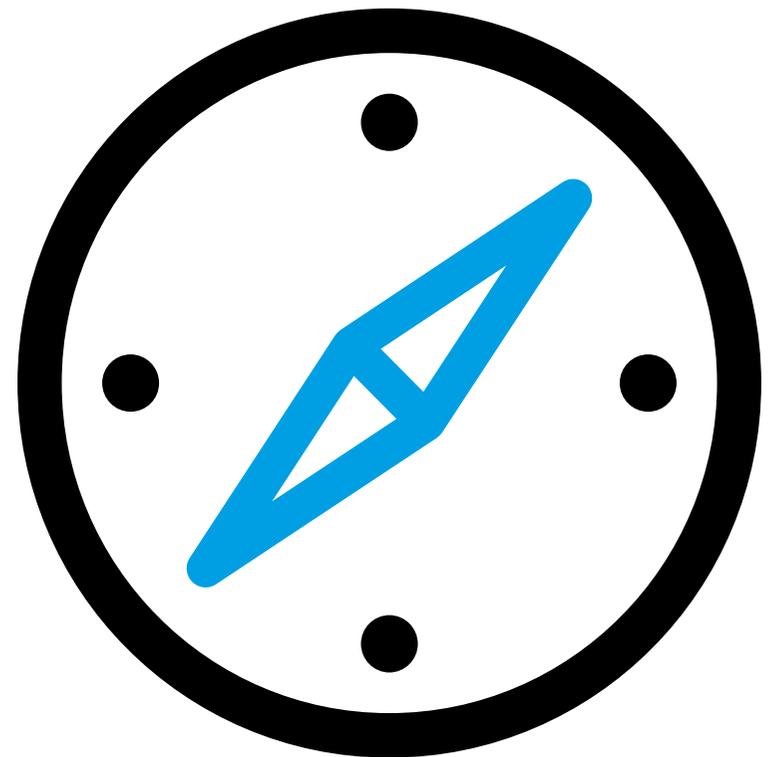


# 3

## Entwickeln Sie eine Digitalisierungsstrategie

Beauftragen Sie Ihr Digitalisierungsteam oder Ihren CDO mit einer umfangreichen Analyse, welche Prozesse, Teile und Bereiche Ihres Unternehmens digitalisiert werden könnten, welche es – vielleicht auch nur zum Teil – bereits sind und welche es sinnvollerweise werden sollten.

Entwickeln Sie auf Basis des Analyseergebnisses eine Digitalisierungsstrategie für Ihr Unternehmen. Diese kann zum einen die Prozesse einzelner Abteilungen, z. B. das Dokumentenmanagement in der Buchhaltung oder im Projektmanagement oder einzelne Geschäftsbereiche, z. B. das Privatkundengeschäft, umfassen. Zum anderen aber auch Ihr gesamtes bestehendes Geschäftsmodell und damit Ihr gesamtes Unternehmen.

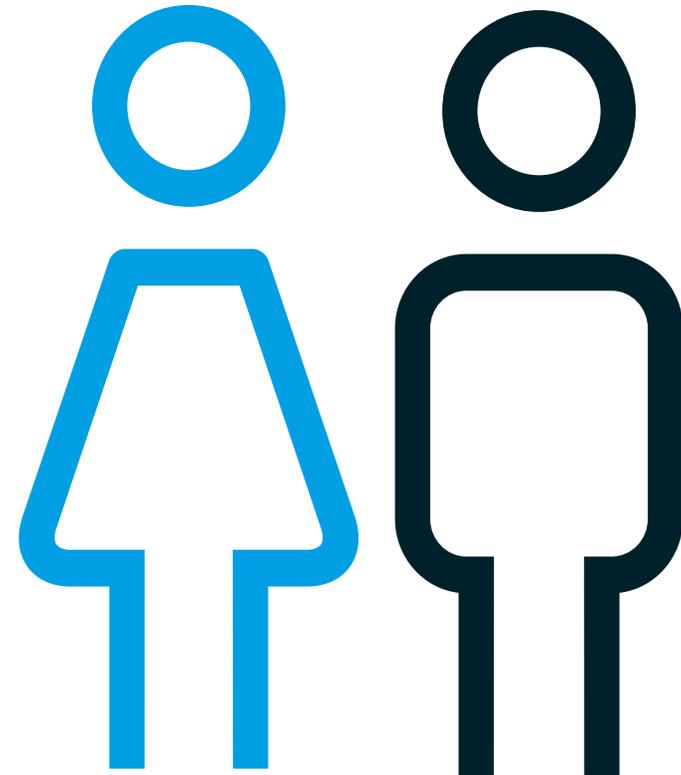


# 4

## Investieren Sie in die digitale Kompetenz Ihrer Mitarbeiter

Die Digitalisierung wird das Anforderungsprofil der Mitarbeiter Ihres Unternehmens radikal verändern und bestehende Hierarchieebenen verschieben. Haben Sie keine Angst vor diesem Kulturwandel. Ein besonderes Augenmerk sollten Sie dabei auf Ihre bestehenden Mitarbeiter richten.

Informieren Sie Ihr Team kontinuierlich über sämtliche relevanten Veränderungen und sorgen Sie mit einem umfassenden Weiterbildungsangebot dafür, dass Ihre Mitarbeiter notwendige Zusatzqualifikationen und Kompetenzen erlernen und den Anschluss an die Unternehmensentwicklung nicht verlieren. Achten Sie bei Neueinstellungen zukünftig immer auch auf die digitalen Kompetenzen der Bewerber.

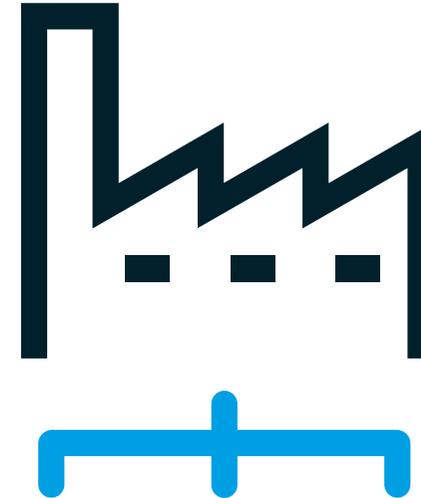


# 5

## Digitalisieren Sie Ihr Geschäftsmodell

E-Mails, Datenserver, PDF-Rechnungen, ein Mobile Device Management – all das sind Beispiele der Digitalisierung, die bereits sukzessive Einzug in fast alle Unternehmen gehalten haben und die die tägliche Arbeit und deren Produktivität bereits revolutioniert haben. Diese Entwicklung schreitet durch Neuerungen wie virtuelle Teams, die Nutzung von Software und Daten in der Cloud oder die Auswertung und Nutzung großer Datenmengen durch Big Data kontinuierlich weiter voran.

Was aber passiert, wenn eine disruptive Technologie Ihr bisheriges Geschäftsmodell bedroht oder gar obsolet macht? Dann müssen Sie, um zu überleben, der Entwicklung insoweit folgen, dass Sie Ihr Geschäftsmodell daran anpassen oder sogar völlig neue Geschäftsmodelle, Produkte und Lösungen entwickeln.



### Beispiel#1: STABILO<sup>2</sup>

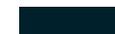


Wer schreibt heute schon noch Briefe? Die digitale Kommunikation, z. B. per E-Mail oder Social Media, ist einer der Gründe dafür, dass der Umsatz mit klassischen Schreibgeräten in den vergangenen Jahren kontinuierlich gesunken ist. Der Traditionshersteller STABILO machte sich diese Entwicklung zunutze und hat eine Brücke von der Handschrift zur digitalen Kommunikation geschlagen und auf der Consumer Electronics Show (CES) 2016 in Las Vegas den Prototypen des »Digipen« präsentiert: einen digitalen Kugelschreiber, der per Bluetooth Daten zu einer App auf einem Smartphone oder Tablet überträgt und dort das Geschriebene digitalisiert. Großer Vorteil gegenüber anderen digitalen Stiften: Eine spezielle Schreibunterlage ist nicht nötig.

### Beispiel#2: Weight Watchers<sup>3</sup>



Das US-amerikanische Unternehmen Weight Watchers gibt seinen Kundinnen und Kunden seit den 1960er-Jahren Ernährungstipps und lässt sie ihre Nahrungsaufnahme in Punkten zählen. Das Problem: Solche Ernährungs- und Motivationstipps gibt es inzwischen im Internet zuhauf – häufig gratis. Die Nutzer können jederzeit und überall darauf zugreifen, vor allem mit Smartphones. Diverse Apps und Fitness-Armbänder, so genannte »Wearables«, bieten die Funktion des Bewegungs- und Ernährungstrackings inzwischen deutlich komfortabler, mit Zusatzoptionen oder sogar automatisiert. Weight Watchers hat viel zu spät auf digitale Angebote gesetzt. Die Kunden liefern dem Konzern deshalb zunehmend davon.



<sup>2</sup> Quelle: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/CES-2016-Digipen-ein-digitaler-Stift-von-Stabilo-3060624.html>

<sup>3</sup> Quelle: <http://www.zeit.de/wirtschaft/2015-07/weight-watchers-unternehmen-krise>

# 6

## Machen Sie aus Daten einen Business Case

Machen Sie sich alle in Ihrem Unternehmen verfügbaren Daten zunutze. Big Data unterstützt die wirtschaftlich sinnvolle Gewinnung und Nutzung entscheidungsrelevanter Erkenntnisse aus qualitativ vielfältigen und unterschiedlich strukturierten Informationen, die einem schnellen Wandel unterliegen und in bisher ungekanntem Umfang zur Verfügung stehen.

Durch den Einsatz von Big Data-Technologien können heute mit überschaubarem Aufwand in kleinen Teams Softwaresysteme entwickelt werden, die noch vor fünf Jahren ausschließlich den weltweiten Technologieführern vorbehalten waren. Auch kleinere Unternehmen und Organisationen können ihre Produkt- und Servicequalität mithilfe des geschickten Einsatzes von Big Data-Technologien deutlich steigern und etablierte Unternehmen in puncto Innovationsfähigkeit herausfordern. Der Bitkom-Leitfaden »Big Data und Geschäftsmodell – Innovationen in der Praxis: 40+ Beispiele« ist [online](#) verfügbar.

Die Sicherheit Ihrer IT und Ihrer Daten sollte oberste Priorität haben. Lassen Sie sich aber durch IT-Sicherheitsbedenken nicht von der Einführung und Nutzung neuer Technologien abschrecken. Hierfür gibt es IT-Sicherheitsexperten, die Sie beraten und bei der bedarfsgerechten Umsetzung unterstützen können.



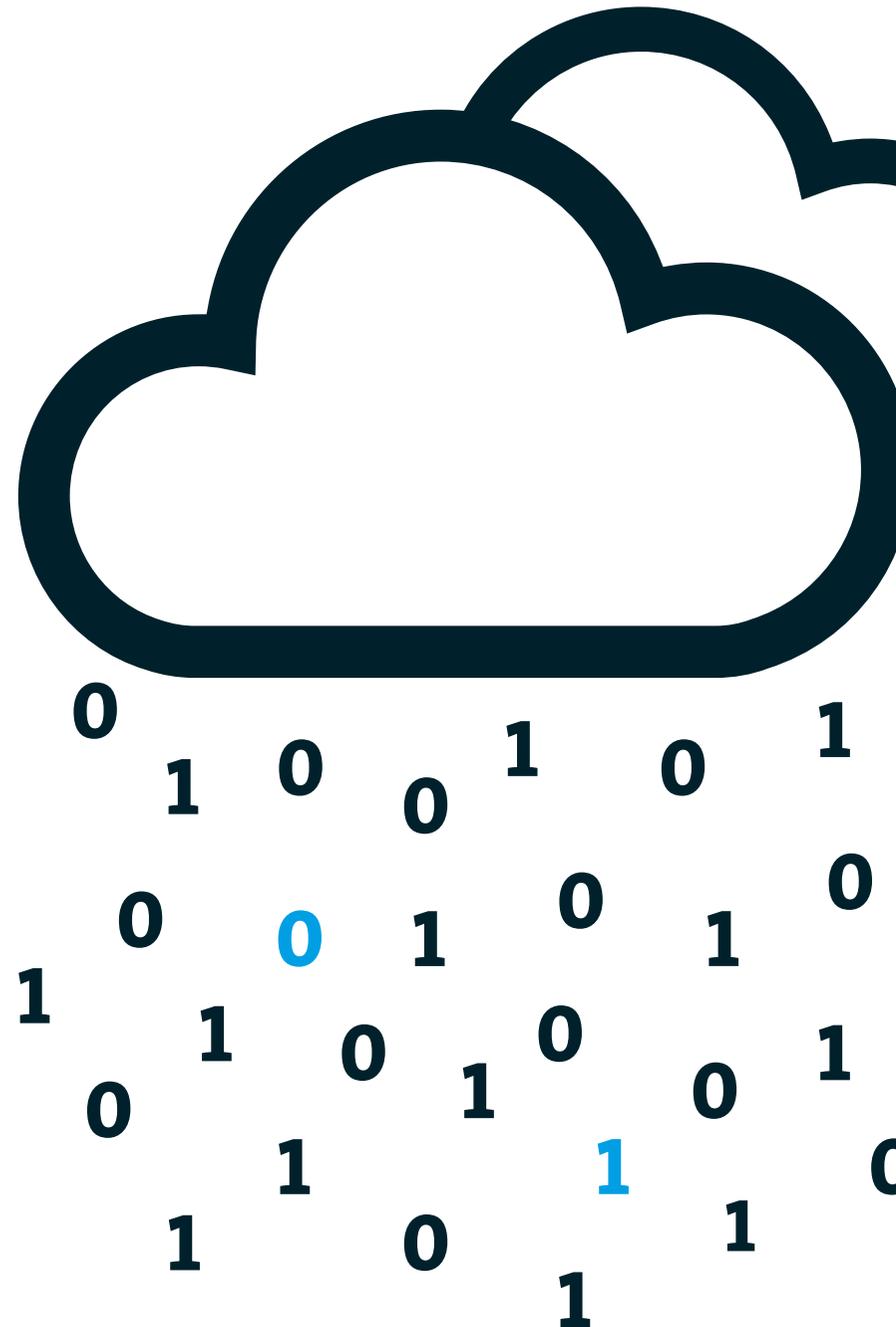
# 7

## Setzen Sie die neuesten Technologien ein

Eine Vielzahl bereits verfügbarer Technologien kann Ihnen dabei helfen, Ihre Geschäftsprozesse schneller, effektiver und kostengünstiger zu erledigen. Das beginnt mit einer schnellen Internetverbindung und könnte zum Beispiel die Einführung eines digitalen Dokumentenmanagements sein.

Eine aktuelle Bitkom-Studie<sup>4</sup> belegt, dass die Einführung von Software zur Digitalisierung der Büro- und Verwaltungsprozesse zu schnellen Erfolgen führt: Performance und Datensicherheit steigen, Compliance-Richtlinien werden besser eingehalten und die Kundenzufriedenheit nimmt zu. Gerade für Mittelständler ist dies eine gute Chance, Vorteile gegenüber Wettbewerbern zu erzielen.

Setzen Sie Cloud Computing ein: eine Form der bedarfsgerechten und flexiblen Nutzung von IT-Leistungen. Diese werden in Echtzeit als Service über das Internet oder innerhalb des Intranets eines Unternehmens bereitgestellt und nach Nutzung abgerechnet. Der Vorteil für Ihr Unternehmen: Sie bezahlen nur, was Sie auch wirklich nutzen. Der Bitkom-Leitfaden »Wie Cloud Computing neue Geschäftsmodelle ermöglicht« ist ebenfalls [online](#) verfügbar.

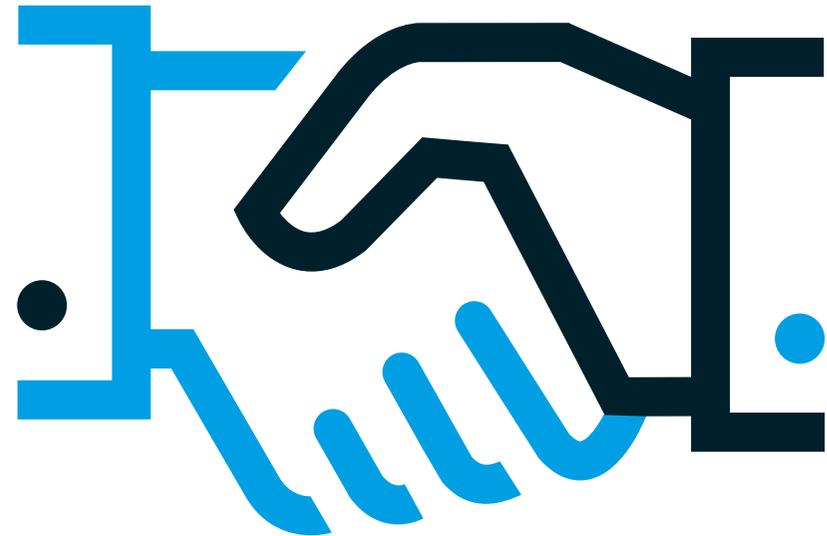


# 8

## Entwickeln Sie digitale Lösungen gemeinsam mit Kunden und Partnern

Integrieren Sie Ihre Kunden und Partner in die Digitalisierung Ihrer Geschäftsprozesse oder Ihres Geschäftsmodells und in die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Betrachten Sie dabei auch deren Grad der Digitalisierung. Vielleicht haben Ihre Kunden und Partner bereits digitale Prozesse oder Geschäftsmodelle, die Sie bei Ihren Überlegungen beachten und zu denen Schnittstellen geschaffen werden müssen.

Die Digitalisierung betrifft jedes Unternehmen, aber Geschwindigkeit und Umfang können variieren. Entwickeln Sie daher – wenn möglich – digitale Lösungen immer gemeinsam und partnerschaftlich mit Ihren Kunden und Partnern.



# 9

## Erweitern Sie Ihre Wettbewerbsbetrachtung um Tech-Unternehmen

Die Beispiele von STABILO und Weight Watchers zeigen: Wettbewerb für Ihr Unternehmen, Ihre Produkte oder Ihre Dienstleistungen kann durch die Digitalisierung auch aus einer Richtung kommen, an die Sie bisher vielleicht gar nicht

gedacht haben. Technologieunternehmen bzw. internetbasierte Unternehmen haben schon heute eine Vielzahl von traditionellen Branchen für sich erschlossen und sind dort zu ernstzunehmenden Wettbewerbern geworden.

### Uber

Das größte Taxi-Unternehmen besitzt **keine Autos.**

### Facebook

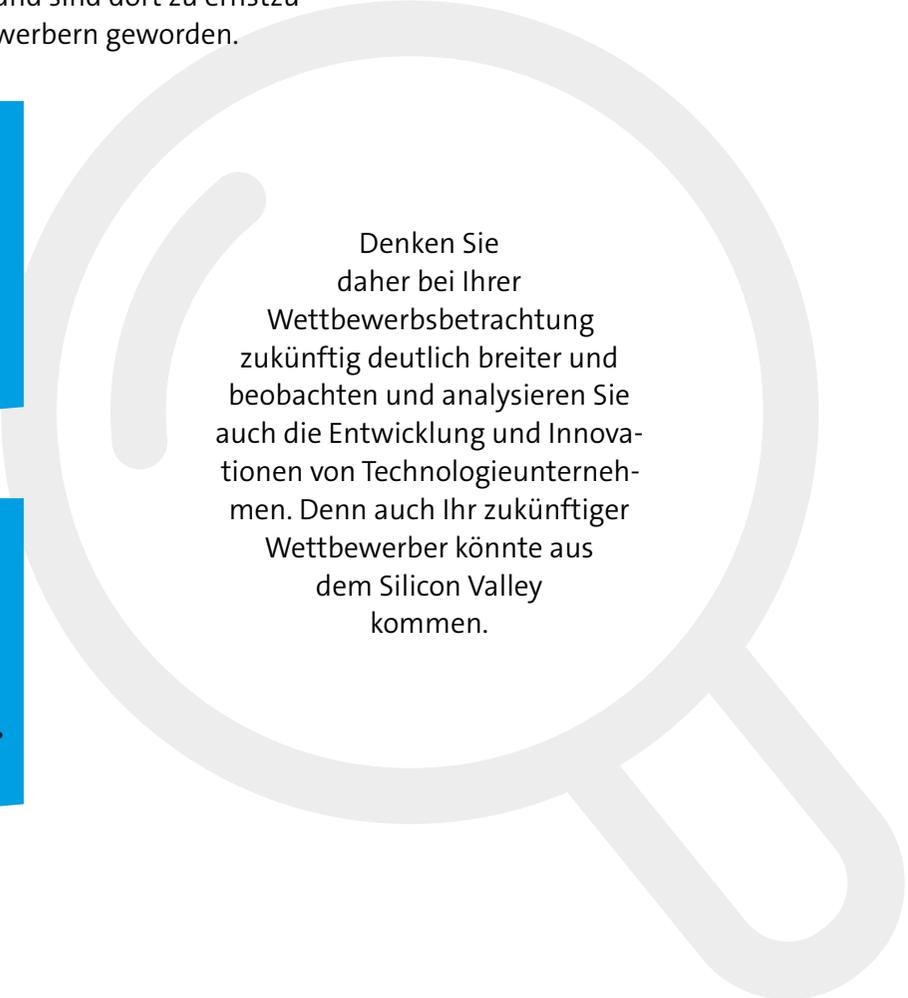
Das größte Medienunternehmen produziert **keine Inhalte.**

### Alibaba

Der wertvollste Händler besitzt **keine Waren.**

### Airbnb

Der größte Anbieter von Übernachtungen besitzt **keine Immobilien.**



Denken Sie daher bei Ihrer Wettbewerbsbetrachtung zukünftig deutlich breiter und beobachten und analysieren Sie auch die Entwicklung und Innovationen von Technologieunternehmen. Denn auch Ihr zukünftiger Wettbewerber könnte aus dem Silicon Valley kommen.

# 10 Kooperieren Sie mit Start-ups

# 43%

der mittelständischen Unternehmen kooperieren mit Start-ups.

Junge Technologieunternehmen entwickeln permanent neue Technologien und Lösungen. Vielleicht passen einige davon genau zu Ihrem Geschäftsmodell und zu Ihrem Unternehmen. Nutzen Sie dieses Potenzial und erwägen Sie Partnerschaften mit Start-ups und auch mit mittelständischen IT-Unternehmen, Hightech-Konzernen und Beratungsgesellschaften. So können Sie von einem gegenseitigen Ideen- und Technologietransfer und von Synergien profitieren.

**20%** entwickeln gemeinsam mit Start-ups neue Produkte und Dienstleistungen.

**3%** beteiligen sich finanziell an jungen Unternehmen.

**20%** kooperieren auf sonstige Art, z. B. bei Gründerwettbewerben.



# Mittelstand im Bitkom

Bitkom ist das Sprachrohr der IT-Branche in Deutschland. Insgesamt vertritt Bitkom mehr als 2.300 Unternehmen der digitalen Wirtschaft, davon gut 1.500 Direktmitglieder. Sie erzielen mit 700.000 Beschäftigten jährlich Inlandsumsätze von 140 Milliarden Euro und stehen für Exporte im Wert von weiteren 50 Milliarden Euro.

Mehr als drei Viertel der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, jeweils 9 Prozent kommen aus sonstigen Ländern der EU und den USA, 4 Prozent aus anderen Regionen.

Mit 1.500 mittelständischen Unternehmen, davon über 1.000 Direktmitgliedschaften, ist Bitkom das größte Netzwerk des IT-Mittelstands in Deutschland. Rund 3.750 Beschäftigte mittelständischer Unternehmen arbeiten in den [Gremien](#) des Bitkom mit. Inhaber und Führungskräfte mittelständischer Mitgliedsunternehmen treffen sich bei den regelmäßigen Executive-Veranstaltungen des Bitkom.

Bitkom setzt sich insbesondere für eine innovative Wirtschaftspolitik, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine zukunftsorientierte Netzpolitik ein.

# Impressum

## Herausgeber

Bitkom e.V.

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10 | 10117 Berlin

## Ansprechpartner

Markus Altvater | T 030 27576-123 | m.altvater@bitkom.org

## Projektteam

Markus Altvater | Frank Früh | Thomas Kriesel | Maurice Shahd

Katja Hampe (Bitkom Research GmbH)

## Gestaltung

Sabrina Flemming

## Bildnachweis

Seite 2: © Peter Wey – Stocksy United.com

Grafiken unter Verwendung von © sharpnose – Fotolia.com

## Copyright

Bitkom 2016

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im Bitkom zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

